المحاسبة الإدارية المتقدمة

(المحاضرة الأولي)

التطوير في دور المحاسبة الإدارية

- مقارنة بين بيئة الأعمال في الماضي وبيئة الأعمال الحديثة كما تظهر في الشكل أدناه:

الملامح الأساسية لبيئة الأعمال فى الماضى

١/بصفة عامة: اتصفت بالسكون والاستقرار، بالتالي كانت عمليات التنبؤ والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات أسهل نسبياً مقارنة بما هي عليه الآن في ظل بيئة متحركة شديدة التغير.

٢/ العملاء:

- لديهم انتماء وولاء نحو السلع التي يستخدمونها.
- المعلومات المتاحة للعملاء عن السلع والمنتجات قليلة، وبالتالي كان العميل أقل وعياً وإدراكاً بالخصائص والمواصفات التي يجب أن تكون عليها السلع والمنتجات.
- بالتالي كانت متطلبات العملاء محدودة وتفضيلاتهم معروفة مما جعل من الأسهل نسبياً في الماضي التنبؤ بمتطلبات واحتياجات العملاء والوفاء بها.

الملامح الأساسية لبيئة الأعمال الحديثة

١/ **بصفة عامة:** تتصف بالحركة الشديدة والتغيرات السريعة المتلاحقة على فترات قصيرة نسبياً، بالتالي أصبحت عمليات التنبؤ والتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات أكثر صعوبة وأشد تعقيداً عن ما كانت عليه في الماضي.

٢/ العملاء:

-اختلفت وتنوعت متطلبات العملاء من السلع والخدمات تنوعاً كبيراً.
- زادت توقعات وتطلعات العملاء المستقبلية لما يجب أن تكون عليه هذه السلع والخدمات في المستقبل.
- زاد الاهتمام بالخدمات المتمثلة في الضمان والصيانة.
- من الصعب التنبؤ باحتياجات ومتطلبات العملاء بالتالي تصعب المحافظة عليهم.

٣/ المنتجات:

-محدودة العدد وقليلة التنوع والاختلاف ويغلب عليها الطابع النمطي.

- كانت المنتجات تتصف بدورة حياة أطول.

- كان من الممكن الإنتاج بكميات كبيرة من المنتج المعين في الدورة الواحدة لتيقن المنشأة من أن منتجها مطلوباً في السوق .

٤/ الأسواق:

- يغلب عليها الطابع المحلي/ صغر الحجم/ كثرة القوانين السيادية/ التخصص في سلع معينة، وسهولة تحديد السلع والمنتجات المعروضة والكميات المطلوبة.

-صعوبة الانتقال من سوق لآخر لصعوبة وسائل الاتصالات والانتقالات عن ما هي عليه الآن.

٣/ المنتجات:

- كبرت وتنوعت المنتجات حني يمكن إرضاء العميل.

-زادت ضرورة التجديد والتغيير والابتكار في المنتجات التي تقدمها الشركة إلي عملائها للمحافظة عليهم.

- أصبحت دورة حياة المنتجات غاية في القصر.

- أصبح من الأفضل إنتاج المنتجات وتقديمها للسوق بكميات صغيرة تكفي لمجرد الوفاء بالطلب الحالي علي هذه المنتجات خوفا من سرعة التقادم وتراكم المخزون منها في حال الإنتاج بكميات كبيرة.

٤/ الأسواق:

-عالمية/ مفتوحة/ متنوعة بسبب ثورة الاتصالات وسهولة الانتقالات من سوق لآخر.

- اختفاء المظاهر السيادية من خلال تحرير اتفاقيات تحرير التجارة (الجات)

- اختفت الأسواق الصغيرة المتخصصة وظهرت الأسواق العملاقة التي يتداول فيها أنواع مختلفة ومتنوعة من السلع والخدمات..

٥/ المنافسة:

-أقل شدة نظراً لمحلية الشركات المنافسة والتي تواجه نفس الظروف السائدة في البيئة المحلية.

-وكثرة القوانين السيادية التي يتم إصدارها لصالح السلع والمنتجات المحلية.

- بالتالي كان من الممكن التنبؤ بأفعال وردود المنافسين.

٥/ المنافسة:

-أكثر شدة، فإلي جانب الشركات المحلية، دخلت شركات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

- تشجيع التجارة العالمية وفتح الأسواق وإلغاء القيود على تبادل السلع والمنتجات قد شجع على تدفق الاستثمارات (الشركات) في مجال الأعمال.

- هذه الوضعية جعلت الشركات التي تستطيع: تقديم منتجات جديدة/ بأسرع وقت ممكن/ وبأعلى جودة ممكنة/ وبأقل تكلفة ممكنة، تستمر وتبقي أما غير ذلك فان الشركة ستختفي.

٦/ التكنولوجيا:

-كانت مستقرة وتتطور على فترات طويلة نسبياً، وقد ساعد ذلك على:

* استقرار عمليات الإنتاج / وزيادة نمطية المنتجات/ دورة إنتاج أطول والإنتاج بكميات كبيرة.

* بطء التطور التكنولوجي أدى إلي: زيادة تخصص الشركات في منتجات معينة لعدم وجود مرونة في عمليات الإنتاج تسمح بتنويع وتطوير المنتجات

٦/ التكنولوجيا:

-حدثت طفرة تكنولوجية هائلة أدت إلي زيادة المنافسة بين الشركات واتساع الأسواق.

- حدثت تطورات في عمليات التصميم والإنتاج والتخزين ، كما اتجهت الشركات إلي الالتزام بمعايير ومتطلبات الجودة أثناء التصميم والإنتاج.

- انخفضت مستويات المخزون، كما قصر الوقت اللازم لعمليات الإنتاج والتسليم.

- يتم الربط بين كل العمليات والسيطرة عليها وتوجيهها والتحكم فيها باستخدام الحاسبات الالكترونية (نظم الإنتاج المتكاملة مع الحاسب).

الدور التقليدي للمحاسبة الإدارية

- في ظل سكون واستقرار بيئة الأعمال في الماضي ووجود هذا الاستقرار في سلوك العملاء وتشكيلة المنتجات والمنافسة في الأسواق والتكنولوجيا المتاحة، نجد أن بيئة الأعمال في الماضي أخذت السمات التالية:
- ١/ الانخفاض النسبي في درجة عدم التأكد المحيطة باتخاذ القرارات.
- ٢/ قلة الحاجة للمعلومات المحاسبية الجديدة والمتنوعة التي تساعد على اتخاذ القرارات.
- ** لذلك كان لنظام المحاسبة الإدارية في ذلك الوقت دوراً محدوداً، يتناسب مع حاجة المديرين في بيئة الأعمال التقليدية في الماضي إلي المعلومات التي يخرجها هذا النظام. وقد تمثل هذا الدور لنظام المحاسبة الإدارية في المظاهر التالية:

- **١/ المعلومات للقرارات فقط:** اقتصر دور المحاسبة الإدارية على توفير ما يحتاجه المديرون من المعلومات العادية للقرارات الدورية المطلوب منهم اتخاذها فقط دون حثهم ودفعهم لعمل شيء معين.
- **٢/ التوجه بالتكنولوجيا السائدة:** لافتراض وجود بيئة ساكنة غير متغيرة، يتم تحديد السياسات والخطط التي تكون مثلى في ظل ظروف هذه البيئة، لذا ركزت معلومات المحاسبة الإدارية على التتبع الدقيق لاستهلاك الموارد وتحديد السياسة المثلي التي تحقق الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.

- **٣/ تقييم الأداء الفردي:** كان يتم تقييم الأداء وقياس الانحرافات (العمل) على مستوى كل خلية إنتاجية فردية مما يخلق الحافز أو الدافع لدى العاملين في كل خلية فردية إلي تعظيم منفعة الخلية الخاصة بهم بصرف النظر عن آثار أفعالهم على خلايا الإنتاج الأخرى.

الأفكار الإدارية الجديدة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحاضر تطورات في متطلبات العملاء/ تنويع في المنتجات/ عالمية في الأسواق/ شدة في المنافسة/ وتقدم تكنولوجي، مما أدى إلي ظهور أفكار إدارية جديدة تعتبر بمثابة أهداف وإرشادات لأنشطة المديرين في الوقت الحاضر حتى تستطيع شركاتهم أن تواجه المنافسة وتستمر في الأسواق.

يتضمن الشكل التالي مجموعة من الأفكار والمفاهيم الإدارية المتطورة التي يجب أن يعمل المديرون بها جاهدين على تحقيقها وتنفيذها وهي:

شكل يوضح الأفكار والمفاهيم الإدارية المتطورة

عوامل النجاح الرئيسية:

١. الابتكار ٢. الجودة

٣. الوقت ٤. التكلفة

تحليل سلسلة القيمة

الأولوية الأولى:

إرضاء العملاء

التركيز المزدوج الداخلي/ الخارجي

التحسين المستمر

- **الأولوية لإرضاء العميل:**
- – من خلال إرضاء متطلبات العملاء الحاليين من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة.
- – التنبؤ بتطلعات العملاء.

عوامل النجاح الرئيسية

- **<u>أ/ الابتكار:</u>**
- ويقصد به استمرار الشركة في تقديم خدمات ومنتجات جديدة إلي السوق لضمان استمرارية الشركة.
- الحاجة إلي الابتكار ترجع إلي:
- – زيادة شدة المنافسة.
- – سرعة التقلبات في أذواق وتفضيلات المستهلكين مما أدى إلى قصر في دورة حياة المنتجات الحالية وبالتالي الحاجة الملحة إلي منتجات جديدة.

- **ب/ الوقت:**
- تقع الشركات تحت ضغط الإسراع في أداء الوظائف أو الأنشطة المختلفة حتى يمكنها الوفاء بالمطلوب منها في المواعيد المحددة لإرضاء العميل الذي تقل قدرته على الصبر والتحمل مع مرور الزمن. لذا يؤثر الوقت على نجاح الشركة من عدة نواحي تشمل:
- – السرعة في تطوير وتقديم منتجات أو خدمات جديدة إلي السوق.
- – السرعة في الاستجابة إلي طلبات العملاء، والثقة في الوعود الخاصة بمواعيد التسليم.

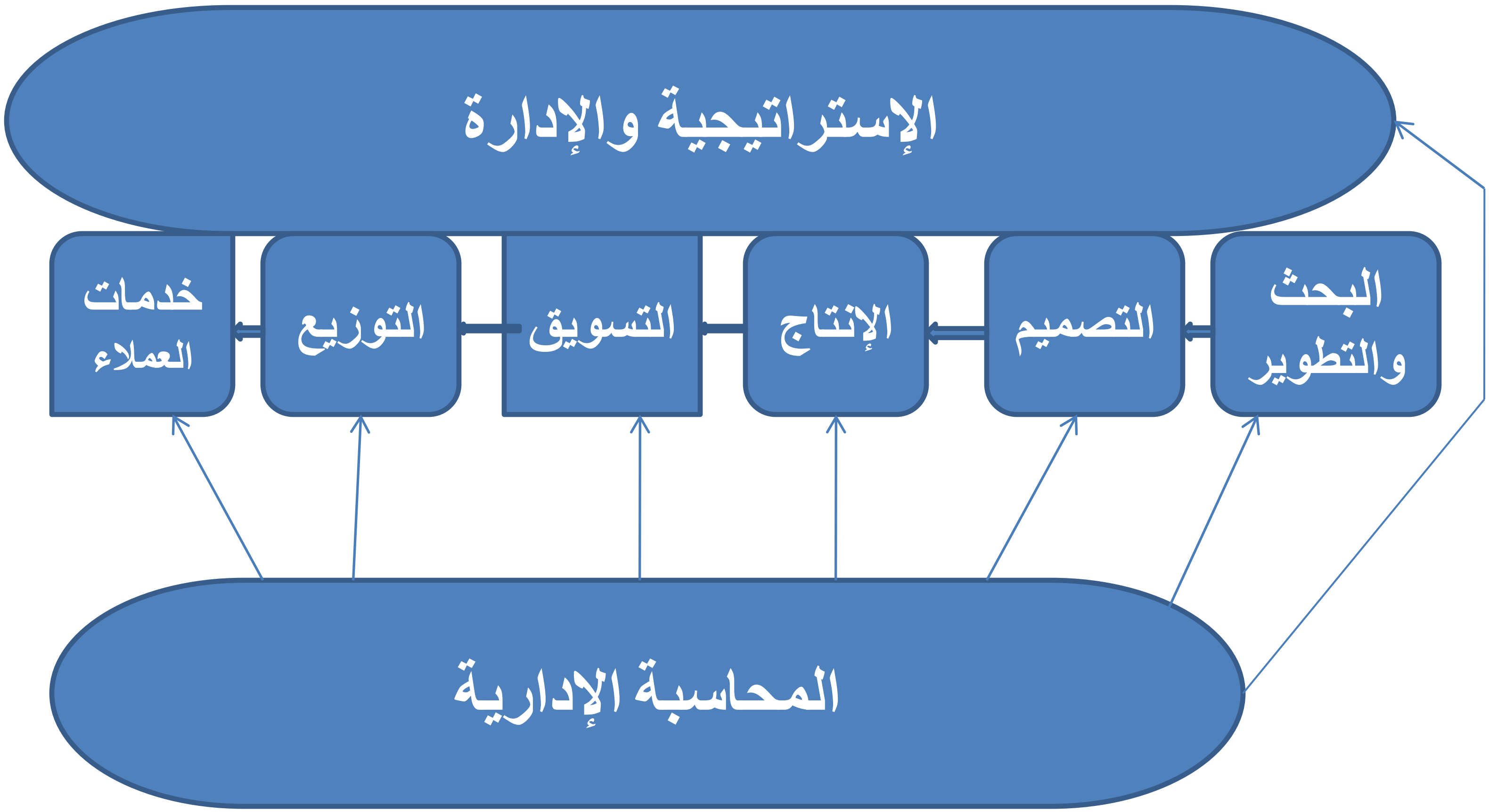
- **ج/ الجودة**
- يقصد بها مدى توافق المنتجات والخدمات في المواصفات والأداء مع المعايير والمتطلبات المحددة مقدماً.
- في الوقت الحاضر:
- – أصبح العميل يتطلع إلي جودة أعلى في المنتجات والخدمات، وأصبح اقل تحملاً للجودة المنخفضة.
- – أصبحت الشركات تبذل مجهوداً كبيراً في (تصميم الجودة) في المنتج في البداية في مرحلة التصميم بدلاً من (فحص الجودة) بعد الانتهاء من الإنتاج.

- **د/ التكلفة**
- تعد من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي للشركات في الوقت الحاضر.
- توافر التكنولوجيا أتاح لمعظم الشركات تحسين جودة منتجاتها، وشدة المنافسة تحول دون إمكانية زيادة أسعار البيع.
- لذا أصبحت الميزة التنافسية الآن للشركة التي تستطيع تقديم منتجاتها وخدماتها إلي السوق بأحسن جودة وبأقل تكلفة ممكنة.

سلسلة القيمة

- يقصد بها مجموعة الوظائف المتتالية التي تضاف فيها القيمة (المنفعة) إلي المنتجات أو الخدمات من البداية – عندما كانت مجرد أفكار، إلي النهاية عندما تستهلك عند العميل – ومروراً بالتصميم والإنتاج والتسويق والتوزيع كما في الشكل التالي:

الوظائف المتتالية في سلسلة القيمة



- ١/ **البحث والتطوير:** يقصد به جمع وتجريب أفكار لمنتجات، أو خدمات، أو عمليات جديدة.
- ٢/ **التصميم:** يقصد به وضع التخطيط التفصيلي والهندسي للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة.
- ٣/ **الإنتاج:** يقصد به عملية التحويل المادي للأفكار والتصميم إلي حقيقة في صورة منتجات مادية أو خدمات مقدمة للعملاء.

- ٤/ **التسويق:** ويقصد به مخاطبة (الاتصال ب) الأفراد أو الجماعات بغرض
- أ) تعريفهم بخصائص المنتجات والخدمات الجديدة التي تقدمها الشركة.
- ب) تشجيعهم على القيام بشراء هذه المنتجات أو الخدمات.
- ٥/ **التوزيع:** يقصد به الآلية التي سيتم بها تسليم المنتجات أو الخدمات من خلال قنوات التوزيع المختلفة.
- ٦/ **خدمة العملاء:** وهي الخدمات الإضافية التي تقدمها الشركة للعميل بعد البيع مثل (الضمان، الإصلاح والصيانة، المكالمات المجانية عن كيفية التشغيل....إلخ)

دور المحاسبة الإدارية في سلسلة القيمة

- يتمثل في في تقديمها للمعلومات التي تساعد على:
- أ/ إدارة وتشغيل الأنشطة داخل كل وظيفة من الوظائف في سلسلة القيمة.
- ب/ التنسيق بين أنشطة هذه الوظائف داخل إطار التنظيم ككل.
- ج/ تطوير وتحسين الأداء في كل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة.

التركيز المزدوج الداخلي / الخارجي

- يعمل المديرون في بيئتين:
- – **بيئة داخلية:** وتشمل النواحي المادية والبشرية والمعلوماتية المرتبطة بكل وظيفة من الوظائف الأساسية في الشركة.
- – **بيئة خارجية:** وتشمل العملاء، المنافسين، الموردين، الجهات الرسمية الحكومية، والجمعيات المهنية.
- ** تحتاج الشركات الناجحة إلي أن تكون على درجة كبيرة من المرونة أو الحساسية لكي تكون سريعة الاستجابة للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

- لا يجب أن يقتصر تركيز الإدارة على الأداء في البيئة الداخلية فقط (داخل الشركة) وإنما يجب أن يمتد هذا التركيز إلي البيئة الخارجية أيضاً لمعرفة التغيرات الخارجية المحتملة ومحاولة الاستفادة من مزايا هذه التغيرات، مثل تقديم المنافسين لمنتجات جديدة أو التحولات في أذواق المستهلكين، أو اتجاهات الأسعار في الأسواق، أو ظهور تطورات تكنولوجية في عمليات التصنيع والتوزيع وما شابه ذلك.

التحسين المستمر

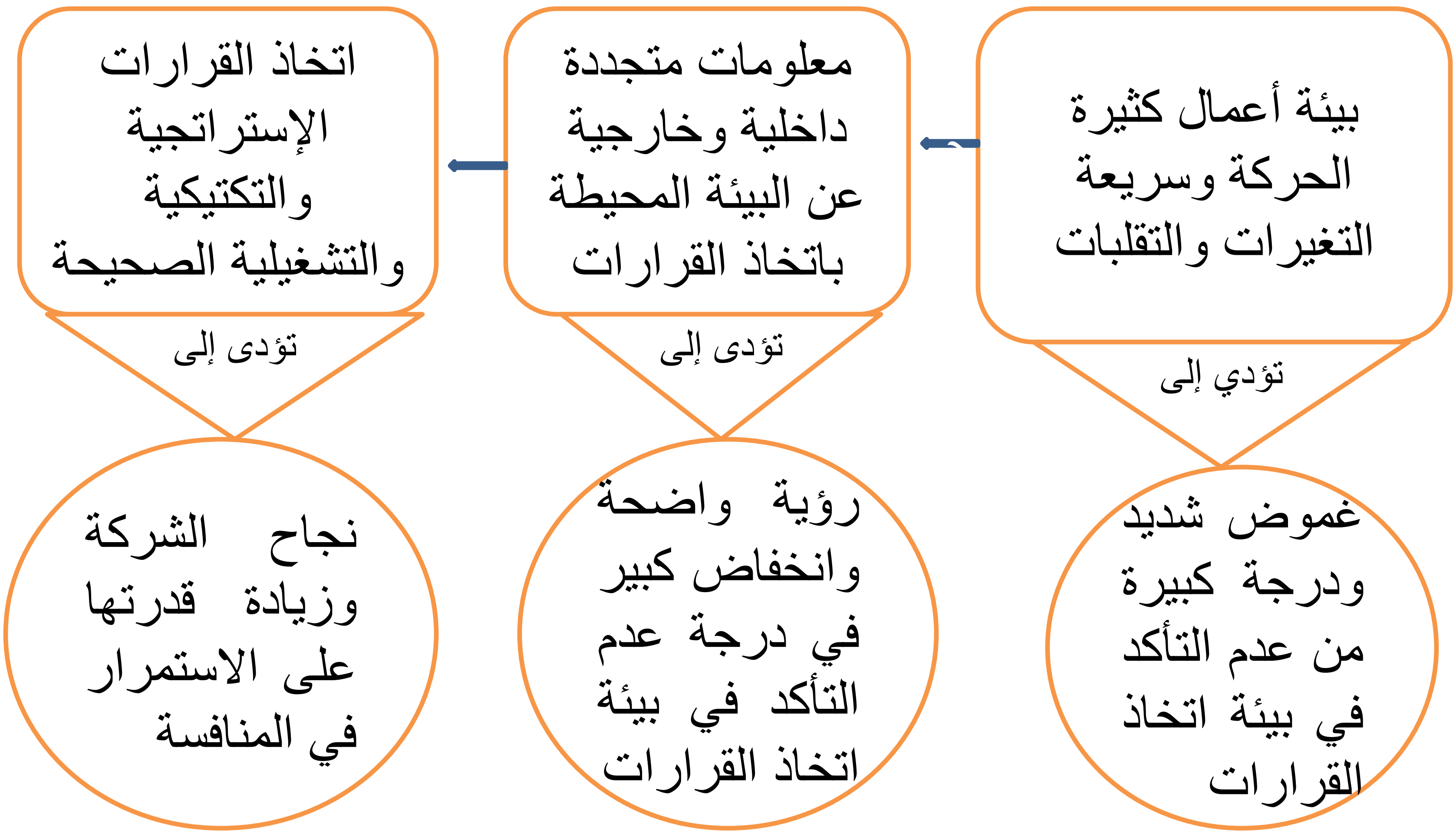
"يجب على إدارة الشركة أن تعتقد دائماً أنه يوجد أحسن مما هو حسن الآن".

على إدارة الشركة أن تدرك إنها إذا لم تتقدم إلي الأمام فإنها ستتأخر إلي الخلف ولن تبقي في الوضع الذي هي عليه الآن كما كان الاعتقاد في السابق. فالتكنولوجيا الجديدة متاحة للجميع، فإذا لم تحصل عليها الشركة وحصل عليها المنافسون زادت جودة منتجاتهم وانخفضت تكاليفهم وبالتالي تزداد حصتهم من السوق على حساب حصة الشركة التي تتناقص تدريجياً بما قد يؤدى إلي خروج الشركة من السوق.

التطوير في دور المحاسبة الإدارية

- أصبح دور نظام المحاسبة الإدارية في الوقت الحاضر دوراً أساسياً وحيوياً نظراً إلي الحاجة الملحة إلي المعلومات الهامة التي يخرجها هذا النظام للسببين التاليين:
- ١/ إن إزالة الغموض وتخفيض درجة عدم التأكد المحيطة باتخاذ القرارات، يتوقف على توفير المعلومات التي تساعد على الوضوح في رؤية الحاضر والتنبؤ والتخطيط لما يتوقع أن يكون عليه المستقبل.
- ٢/ كلما توافرت المعلومات المفيدة والمؤثرة في اتخاذ القرارات كلما قلت درجة عدم التأكد المحيطة بالقرار، وكلما قل خطر عدم اتخاذ المديرين للقرارات الصحيحة.

دور المعلومات في بيئة الأعمال الحديثة



- يمكن تحديد أهم مظاهر التطوير المطلوب في نظام المحاسبة الإدارية لكي يتلائم مع التطورات الحديثة في بيئة الأعمال ويستطيع أن يفي بمتطلبات هذه البيئة من معلومات جديدة في الآتي:
- ١/ معلومات تركز على توجيه السلوك والتحفيز على الفعل بدلاً من تقديم معلومات للقرارات فقط.
- ٢/ معلومات تساعد على التوجه بالسوق بدلاً من التوجه بالتكنولوجيا.
- ٣/ معلومات تشجع على العمل بروح الفريق بدلاً من العمل الفردي

الخلاصة

- أن بيئة الأعمال في الوقت الحالي تتصف بكثرة الحركة وسرعة التغيرات، وأن التغيرات في الظروف البيئية تؤدي إلي اختفاء مشاكل وقرارات قديمة وظهور مشاكل وقرارات جديدة تحتاج بالضرورة إلي معلومات جديدة. ولذلك يجب القيام بالتطوير المستمر في نظام المحاسبة الإدارية حتى يستطيع توفير المعلومات الجديدة التي يحتاجها المديرون لمواجهة المشاكل والقرارات الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال الحديثة كثيرة الحركة وسريعة التغيرات.


شكراً جزيلاً